



# Déterminants et processus d'émergence des systèmes agroalimentaires localisés alternatifs

Marie Poisson, Séverine Saleilles

## ► To cite this version:

Marie Poisson, Séverine Saleilles. Déterminants et processus d'émergence des systèmes agroalimentaires localisés alternatifs. *Economies et Sociétés. Série AG Systèmes agroalimentaires*, 2012, 34 (10/11), pp.2077-2096. halshs-00781391

**HAL Id: halshs-00781391**

**<https://shs.hal.science/halshs-00781391>**

Submitted on 26 Jan 2013

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **Déterminants et processus d'émergence des systèmes agroalimentaires localisés alternatifs<sup>12</sup>**

## **Auteurs**

**Marie POISSON,**

Ingénieure d'études, Université de Lyon (UJM Saint-Etienne), COACTIS (EA 41 61)

**Séverine SALEILLES,**

Maître de conférences, Université de Lyon (UJM Saint-Etienne), COACTIS (EA 41 61)

## **Correspondance**

COACTIS – ISH14/16 avenue Berthelot 69363 Lyon Cedex 7

Mail : [severine.saleilles@univ-st-etienne.fr](mailto:severine.saleilles@univ-st-etienne.fr)

## **Résumé**

Les collectifs de producteurs en circuits courts constituent des systèmes agroalimentaires localisés alternatifs participant à la relocalisation de la production agricole et de la distribution alimentaire. Nous proposons une analyse des déterminants et des processus d'émergence de ces systèmes à partir de l'étude de trois cas et en croisant les approches par la construction de ressources territoriales et l'émergence de stratégies collectives locales. Nous montrons que cette émergence se fonde sur deux déterminants (les facteurs conjoncturels et la mobilisation agricole locale) activés par une combinaison de processus entrepreneuriaux et institutionnels.

---

<sup>1</sup> Cette recherche est financée dans le cadre du programme de recherche PSDR (2008-2011) - Liproco sur les «démarches de valorisation des produits alimentaires et activités connexes fondées sur les proximités producteurs-consommateurs ». Nous remercions Fantine Olivier qui a contribué à la collecte et à l'analyse des données, les deux évaluateurs anonymes pour leurs remarques et conseils, ainsi que tous les participants au projet, acteurs et chercheurs, pour les informations fournies, à l'origine de ce travail.

<sup>2</sup> Publié dans *Economies et Sociétés*, Série « Systèmes agroalimentaires », AG, n°34, 10-11/2012, p. 2077-2096

## Déterminants et processus d'émergence des systèmes agroalimentaires localisés alternatifs

### Introduction

Alors que le paradigme du développement durable favorise une relocalisation de la production agricole et de la distribution agroalimentaire, les circuits courts<sup>3</sup> connaissent un regain d'intérêt (Aubry et Chiffolleau, 2009). Parmi ces démarches, celles mises en œuvre de façon collective par des producteurs pour transformer et/ou commercialiser leurs produits (plus loin collectifs de producteurs en circuits courts) constituent un lieu d'innovation pour le modèle coopératif (Delhommeau, 2009). Jusqu'à présent, l'analyse de ces collectifs s'est focalisée sur leurs impacts pour les exploitations, les filières et les territoires (Mondy et Terrieux, 2011). Pour autant, la question des modalités de leur mise en place reste posée : comment émergent ces collectifs de producteurs en circuits courts sur les territoires ?

Ces collectifs de producteurs en circuits courts se situent à la croisée de deux concepts. Ils peuvent, tout d'abord, être considérés comme des systèmes agroalimentaires localisés ou SYAL en tant que « *forme d'organisation et processus de développement local basés sur une concentration spatiale d'unités agroalimentaires qui leur permet de se structurer autour d'une activité commune* » (GIS Syal, 2002, cité par Perrier-Cornet, 2009). Cependant, la territorialité de ces collectifs en circuits courts ne s'exprime pas forcément par le recours à des certifications de qualité territoriale (même si de tels labels peuvent être mobilisés) comme c'est généralement le cas dans les SYAL<sup>4</sup> (Requier-Desjardins, 2010, Sanz Canada et Muchnik, 2011) mais plutôt par la mise en place d'organisations collectives spécifiques, ainsi que par une proximité avec le consommateur. Ce constat rejoint d'autres travaux sur les circuits courts alimentaires comme les AMAP (Minvielle et al., 2011) ou les coffrets de produits locaux (Peyrache-Gadeau et al., 2009) qui justifient la territorialité de ces démarches non pas par les produits mais par les coordinations d'acteurs. Toutefois, si les SYAL apparaissent « *comme des « laboratoires » dans lesquels se développeraient de nouvelles formes de solidarité entre les acteurs, et où s'élaboreraient de nouveaux comportements collectifs* » (Fourcade, 2006), ils ne sont pas forcément en rupture avec le système dominant,

---

<sup>3</sup> La proximité géographique entre production et consommation, le caractère direct ou intermédié de l'échange, collectif ou individuel de l'initiative, le niveau d'engagement sont autant de critères de distinction de ces circuits courts alimentaires (Aubry et Chiffolleau, 2009)

<sup>4</sup> Bien que beaucoup de travaux s'intéressent aux certifications de qualité territoriale (Appellation d'Origine Contrôlée, Indication de la Provenance Géographique), les SYAL ne se réduisent pas à ce type de production mais englobent d'autres systèmes de certification de la qualité (Agriculture Biologique, Production Intégrée, etc.) pouvant engendrer de la « territorialité » à travers la mise en place d'actions collectives territoriales (Muchnik et al., 2008).

et les relations avec l'aval peuvent se rapprocher des systèmes de distribution classiques (grande distribution, marchés éloignés, etc.).

Dès lors, pour caractériser les collectifs de producteurs en circuits courts, il nous semble intéressant de croiser le concept de SYAL avec celui de systèmes agroalimentaires alternatifs (ou S3A), qui regroupent des « *initiatives comportant des allégations de nouveaux liens entre production et consommation, ou entre producteurs et consommateurs, en rupture avec le système "dominant"* » (Deverre et Lamine, 2010, p. 58). En effet, les collectifs de producteurs en circuits courts revendiquent des liens aux lieux comme dans les SYAL et remettent en question certains aspects du système alimentaire dominant (remise en cause des échanges à longue distance ou de l'homogénéisation des produits). Il s'agit aussi de proposer aux producteurs une alternative au système coopératif « classique » de plus en plus décrié : destitution partielle (ou totale) de la maîtrise des agriculteurs sur leur propre production, éloignement géographique des centres de décisions, faiblesse de l'ancrage local, prix décidés par la grande distribution plutôt que par les coopérateurs, etc. Les collectifs de producteurs en circuits courts peuvent donc être qualifiés de SYstèmes Agroalimentaires Localisés Alternatifs.

L'objectif est alors de comprendre la nature et la mise en œuvre des processus d'émergence qui fondent les caractères innovant, alternatif, organisé et localisé de ces collectifs de producteurs en circuits courts. Nous avons choisi d'explorer cette question en mobilisant deux cadres théoriques complémentaires et issus de deux champs disciplinaires : la géographie et les sciences de gestion. Tout d'abord, l'approche par la construction de la ressource territoriale<sup>5</sup> (Gumuchian et Pecqueur, 2007, Peyrache-Gadeau et al., 2009, 2010) met en avant une volonté de double valorisation des produits (économique et territoriale) que nous retrouvons dans ces collectifs de producteurs en circuits courts. Par ailleurs, l'approche par l'émergence de stratégies collectives locales (Fourcade, 2006, Gundolf et Jaouen, 2009) permet d'observer les processus entrepreneuriaux et institutionnels à l'œuvre pour faire émerger ces collectifs. Après avoir présenté ces deux approches (1), nous exposons la méthodologie et les trois cas de collectifs de producteurs en circuits courts retenus (2). Nous présentons alors notre analyse des déterminants et du processus d'émergence de ces collectifs (3) pour finalement mettre en évidence leur rôle dans la construction de ressources territoriales.

---

<sup>5</sup> Notamment utilisé dans le cadre du projet PSDR RESSTERR (2008-2011)

## **1. Comprendre l'émergence de systèmes agroalimentaires localisés alternatifs**

Pour comprendre l'émergence de systèmes agroalimentaires localisés alternatifs, tels que les collectifs de producteurs en circuits courts, nous nous appuyons sur deux approches de l'émergence de démarches collectives localisées : la construction de ressources territoriales et les stratégies collectives locales.

### **1.1. L'approche par la construction de ressources territoriales : l'émergence fondée sur un processus cognitif de révélation d'une ressource territoriale**

Dans les travaux sur le développement local, la ressource spécifique renvoie à des facteurs de compétitivité (innovation, coordination des acteurs, etc.) et des construits sociaux (paysage, produit, patrimoine, culture, etc.) permettant le développement de certains territoires par une différenciation (Pecqueur et Gumuchian, 2007). La ressource est qualifiée de territoriale dès lors que le contexte socio-spatial contribue directement à la valeur de ce qui est produit, valeur reconnue et interprétée par les acteurs dans le cadre d'un projet de développement local.

Appliqués au champ de l'agroalimentaire, les liens entre production agricole et territoire constituent des ressources territoriales à valoriser (Praly, 2010). Cette valorisation s'appuie d'abord sur une double spécification de l'offre (origine et production) et de la demande (qualité, proximité perçue, ancrage territorial) (Peyrache-Gadeau et al., 2009). D'ailleurs, la façon dont il est possible de passer d'une demande de proximité à une demande d'ancrage territorial est encore relativement peu explorée. La deuxième condition à la construction de ressources territoriales est d'aller au-delà d'une valorisation économique de l'action en visant une valorisation territoriale, les collectivités locales jouant alors un rôle clef (Peyrache-Gadeau et al., 2010).

Peyrache-Gadeau et al. (2010) identifient quatre étapes de construction d'une ressource territoriale par un groupe d'acteurs, fondée sur les produits agricoles. Généralement déclenchée par une crise, l'étape de *révélation* conduit à transformer une ressource spécifique en une ressource territoriale et s'appuie sur des dotations initiales (ressources spécifiques latentes) mais, surtout, sur les intentions et perceptions des acteurs, sur leur capacité à produire une réflexion à partir des fondamentaux anthropologiques de leur culture et histoire. L'étape de *valorisation* comprend un double processus de valorisation, économique et territoriale. Les deux étapes suivantes sont l'*élargissement* (où de plus en plus de parties prenantes sont concernées et des interactions avec d'autres ressources territoriales mises en œuvre) et la *transmission / requalification*.

Les auteurs expliquent la phase de révélation de la ressource territoriale par des processus d'abord cognitifs (favorisant l'échange et la production de savoirs et savoir-faire spécifiques partagés) et ensuite relationnels et organisationnels (mise en réseaux, mise en place de lieux de rencontre et de connexion de ces réseaux, coordination des acteurs, etc.). Il nous semble important d'explicitier et de compléter ces analyses en enrichissant notre cadre conceptuel des travaux issus des sciences de gestion.

### **1.2.L'approche par les stratégies collectives locales : l'émergence comme processus entrepreneurial et/ou institutionnel**

Les travaux sur les stratégies collectives locales s'intéressent aux collaborations (de types horizontales et/ou verticales) entre unités productives au sens large du terme (entreprises, centres de recherche et formation, interfaces, etc.) et proches géographiquement.

Fourcade (2006) applique le cadre d'analyse des modalités de coordination d'organisations d'Astley et Fombrun (1983) au cas des SYAL. Elle montre que la construction d'une stratégie collective locale implique à la fois de la rigueur par le maintien d'une vision stratégique (même si des infléchissements des actions, métiers et missions sont possibles) et de la souplesse dans la gestion afin de maintenir une complémentarité entre les parties prenantes. Il semble important de concilier les exigences de concurrence et de confidentialité des entreprises avec les actions structurantes de mise en commun et mutualisation, de déterminer clairement la frontière entre individuel et collectif et d'articuler les logiques verticales (filière) ou horizontales (secteur) avec les logiques transversales (coopération). Fourcade (2006) met également en avant la variable territoriale à la fois comme objectif (valoriser un patrimoine local), espace des rapports entre les acteurs (aire ou réseau) et comme organisme. En effet, les collectivités territoriales peuvent être de véritables « catalyseurs » de la démarche (c'est-à-dire à l'origine de la démarche et capable de rapprocher et mobiliser d'autres acteurs), ou être de simples interfaces dans la gouvernance (avec un degré d'influence sur les entreprises plus ou moins fort). L'intervention d'un acteur extérieur au groupe, en l'occurrence une institution, peut permettre d'éviter les conflits d'intérêts qui peuvent naître entre les entreprises partenaires (Gundolf et Jaouen, 2009). Ainsi, l'émergence d'une stratégie collective locale nécessite non seulement une proximité géographique des acteurs mais également des objectifs et une identité communs (Gundolf et al., 2006) conduisant à des formes organisationnelles particulières.

Pour compléter l'analyse des déterminants, Gundolf et Jaouen (2009) distinguent deux processus d'émergence des stratégies collectives. Certaines sont *issues d'un processus*

*d'entrepreneuriat collectif*. Dans ce cas quelques entrepreneurs mobilisent d'autres acteurs nécessaires à la réalisation du projet commun. La coordination est alors entièrement endogène et fondée sur l'ajustement mutuel et la confiance. D'autres stratégies collectives sont *issues d'une décision institutionnelle*. Dans ce cas, l'institution identifie l'opportunité et les entreprises adoptent un comportement plus réactif et, se connaissant peu, ont tendance à se reposer sur l'institution pour assurer leur coordination.

L'alternance de processus entrepreneuriaux et institutionnels est alors identifiée comme un élément clef de la pérennisation des stratégies collectives locales, qui peuvent évoluer dans quatre directions (Gundolf et al., 2006). L'« ascendance institutionnelle » correspond au cas où la démarche collective émane des acteurs privés mais où ces derniers se déchargent progressivement de certaines tâches en s'appuyant sur l'institution. A l'inverse, l'« indifférence institutionnelle » caractérise une démarche collective initiée par les acteurs privés où l'institution ne s'implique pas. Dans le cas d'une démarche collective issue d'une décision institutionnelle, les acteurs privés s'approprient la démarche et s'y impliquent (« descendance institutionnelle ») ou pas (« boycott entrepreneurial » par l'une ou l'autre des parties).

Ainsi, cette double approche permet de mieux comprendre les facteurs déclencheurs et les conditions nécessaires à l'émergence d'actions collectives localisées. Elle offre également une vision des processus à l'œuvre et de leurs interactions dans la révélation des ressources par les acteurs initiateurs des projets collectifs en circuits courts. Il semble intéressant de comprendre quelles sont les ressources spécifiques latentes repérées, quel est le contexte déclencheur et comment les acteurs construisent une ressource territoriale à partir de ces ressources latentes. Pour rendre compte de l'intérêt de ces approches, nous proposons d'exposer puis d'analyser l'émergence de trois cas de collectifs de producteurs en circuits courts.

## **2. Méthodologie de la recherche et présentation des cas**

La méthode de recherche s'appuie sur l'analyse qualitative de trois cas de collectifs de producteurs en circuits courts nés au milieu des années 2000. Nous retraçons alors le récit de ces émergences.

### **2.1. Mode de recueil et d'analyse des données**

La méthodologie de recueil et d'analyse des données s'appuie sur des enquêtes qualitatives de terrain, réalisées en 2010, auprès de trois initiatives collectives de transformation et de vente

en circuits courts situées en Bretagne, Pays-de-la-Loire et Poitou-Charentes. Ces démarches ont été repérées grâce à un recensement préalable de la diversité des situations existantes, en partenariat avec des structures professionnelles agricoles et de développement rural de ces régions<sup>6</sup>. Elles reflètent la diversité des situations observées tant au niveau des produits concernés (transformation laitière, abattage et découpe de viande, mise en conserve multi-produits), que des acteurs impliqués (fonctions, origine) ou encore des formes d'organisation (statuts juridiques, modes de régulation et de gouvernance) et des stratégies de projet. La conduite de 23 entretiens semi-directifs auprès de producteurs et d'accompagnateurs impliqués dans ces trois projets, complétée par des données secondaires (cf. Tableau 1), a permis de retracer l'évolution de ces initiatives depuis leurs prémices jusqu'à aujourd'hui. L'analyse vise à identifier les facteurs explicatifs de l'émergence et des événements qui ponctuent la trajectoire par recoupement des récits rétrospectifs.

**Tableau 1 - Les sources de données**

	<b>Fromages Fermiers</b>	<b>Le Bocal</b>	<b>Du Pré au plat</b>
Entretiens semi-directifs	5 producteurs (tous fondateurs de la démarche)	6 producteurs (dont 4 fondateurs et 2 ayant intégré la démarche en cours) 1 accompagnateur	9 producteurs (dont 7 fondateurs, 1 ayant intégré la démarche et 1 étant sorti) 1 accompagnateur 1 salarié
Autres données mobilisées	Echanges téléphoniques complémentaires 2 entretiens avec des producteurs impliqués dans des initiatives antérieures ayant échoué (ainsi que des documents de synthèses sur ces échecs) 2 entretiens exploratoires	Site Internet Echanges téléphoniques complémentaires 1 entretien exploratoire	Compte-rendu de réunions et voyages d'études Règlement intérieur de l'atelier Dossiers de demandes de subventions Echanges téléphoniques complémentaires 2 entretiens exploratoires

Les 23 entretiens enregistrés et intégralement retranscrits, ont fait l'objet de comptes-rendus. L'analyse intra-cas tient compte du biais des récits rétroactifs (freins psychologiques à se remémorer des faits passés notamment) via la recomposition des événements et le croisement des discours. Nous avons réalisé une synthèse pour chaque initiative (10 pages environ) organisée en plusieurs thématiques : description de l'outil collectif (ses spécificités, son fonctionnement, ses membres), de la trajectoire (motivations individuelles et objectifs communs lors du projet initial, montage du projet, historique vécu, perspectives), difficultés, répartition des rôles et management (charge de travail, délégation, engagement), gouvernance (implication, prise de décision, rapport à l'innovation, au projet collectif), attentes sur l'accompagnement. L'analyse inter-cas porte plus spécifiquement sur l'émergence des trois cas étudiés. Nous avons comparé les trois récits de l'émergence des démarches et analysé les

<sup>6</sup>CIVAM 49, FN CUMA, Parc Naturel Régional du Cotentin Bessin, Chambres d'Agriculture Pays de la Loire et Côtes-d'Armor, association Terroirs 44



réurrences en termes de contexte, objectifs, nature des acteurs impliqués initialement et rôles respectifs. Cette analyse de l'émergence a été ensuite mise en perspective avec la situation actuelle des cas (évolution du rôle des acteurs impliqués, fonctionnement et organisation). Le tableau 2 présente ces trois initiatives collectives de producteurs en circuits courts.

**Tableau 2 - Présentation de l'émergence des trois cas**

	<b>Fromages Fermiers</b>	<b>Le Bocal</b>	<b>Du pré au plat</b>
Contexte	Baisse du prix du lait Demande locale Préexistence d'un GIE de collecte du lait bio (AB lait)	Pas de cohérence territoriale pour valoriser les produits marqués Préexistence d'une association de promotion des produits locaux	Crise de la vache folle Forte concurrence locale sur la découpe Dynamique syndicale locale forte
Objectifs	Service aux exploitations associées	Service à toutes les exploitations du territoire	Service à toutes les exploitations du territoire Développement de l'emploi local
Rôle des producteurs	10 producteurs fondateurs	4 producteurs à l'initiative et au total une dizaine mobilisés dans le projet	9 producteurs fondateurs
Rôle des institutions	Appui financier	Coordonne le projet, promeut l'offre via la marque et apporte un appui politique	Appui financier, soutien politique + 1 accompagnateur : rôle de ressource et d'animation du projet
Evolution	Indifférence institutionnelle	Boycott entrepreneurial	Ascendance institutionnelle
Fonctionnement et organisation actuelle	SARL (10 associés) 4 salariés Transformation du lait (tome, crème fraîche, fromages frais) et commercialisation collective en circuits courts (AMAP, restauration collective et marchés)	Association (17 adhérents) 1 salariée Découpe, transformation et mise en conserve de viande, légumes et produits de la mer Commercialisation collective (vente directe au magasin) ou individuelle	SARL (10 associés) et CUMA (80 adhérents) 9 salariés Découpe et transformation de viande multi-espèces Commercialisation collective (vente directe au magasin, en restauration collective, etc.) et/ou individuelle

Nous présentons plus précisément le processus d'émergence pour chacun des cas.

## **2.2. Le cas des Fromages Fermiers**

Les balbutiements du projet remontent à 2002 où une réflexion collective au sein de ABlait<sup>7</sup> sur une meilleure valorisation du lait bio rencontre la volonté de l'un des producteurs ayant un projet de transformation mais pas la possibilité de le réaliser à titre individuel (départ de son associé, difficultés économiques, charge de travail). ABlait ne pouvant devenir transformateur, un collectif se crée en 2004 pour envisager le développement d'un atelier de transformation laitière : « Les Fromages Fermiers ». Les producteurs impliqués dans le projet partagent, outre une production (élevage laitier) et un mode d'agriculture (AB), de nombreux points communs : ils sont adhérents actifs des mêmes structures professionnelles et

<sup>7</sup> ABlait est un GIE (Groupement d'Intérêt Economique) de collecte de lait bio créé par des producteurs de l'Ouest (Loire-Atlantique et Morbihan) en 1994

syndicales, en exploitation sociétaire et/ou avec de la main d'œuvre salariée sur l'exploitation. Tous connaissent également depuis 5-10 ans des changements de stratégie sur leur exploitation : projet d'aménagement des activités (accueil à la ferme), nouveaux débouchés, départ et/ou arrivée d'associés. Certains ont même expérimenté la transformation de lait et/ou à la vente de lait cru sur des marchés. Ces expériences seront d'ailleurs mobilisées pour construire le projet. Dès le départ, il existe une volonté forte de travailler ensemble et des valeurs collectives, héritées notamment de ABlait : « *Il y avait cette expérience d'écoute, d'entretien, de prise de décisions collectives* ». Au final, ils « *sentaient que le groupe vivait bien* ».

Le capital investi par les producteurs est sensiblement le même et plutôt faible, le choix étant d'investir progressivement car « *s'il fallait mettre 220 000€ au départ, qui l'aurait fait ?* ». La préparation du projet dure deux ans : « *ça a mis longtemps quand même à mûrir* ». Le groupe s'appuie sur deux expériences collectives (ayant échoué) en transformation laitière dans la région et est accompagné dans la construction du projet par le CIVAM<sup>8</sup> (formation), le GAB<sup>9</sup> (objectifs du projet, constitution juridique, commercialisation, communication, gérance) et des personnes extérieures (AFIP<sup>10</sup>, juriste, entreprise de communication). Les conseils régional et général apportent également des subventions mais sont peu consultés dans la mise en œuvre du projet.

Au moment de la création de la SARL en 2006, le premier atelier de transformation est terminé et il est prévu l'auto-construction sur cinq ans de deux autres (situés sur des fermes de membres) afin de répondre à des contraintes techniques (limitation du transport), d'efficacité (spécialisation de chaque site sur une production : tomme, fromage frais, etc.) et de permettre à chacun de s'impliquer dans la gestion et le fonctionnement de l'outil. Depuis, le projet des Fromages Fermiers a peu évolué. Seuls deux producteurs, les plus proches géographiquement, apportent leur lait. Avec l'appui de trois salariés, ils transforment environ 200 000L de lait en tommes, crèmes et fromages frais, vendus ensuite sur les marchés, en restauration collective et en AMAP. Quelques tensions apparaissent et révèlent un malaise dans l'organisation collective : implication différenciée des associés, gestion quotidienne peu partagée, répartition des responsabilités difficile, surcharge de travail pour les salariés, etc. Face à ces situations, le groupe fait preuve d'une grande réactivité : appel à un médiateur externe, mise en place d'outil de communication interne, développement d'un partenariat commercial avec une autre

---

<sup>8</sup> Centres d'Initiatives pour Valorisation l'Agriculture et le Milieu rural

<sup>9</sup> Groupement des Agriculteurs Biologiques

<sup>10</sup> Association de formation et d'information pour le développement d'initiatives rurales

unité de transformation laitière. Aujourd'hui, les perspectives de développement et de pérennisation se situent sur le plan de l'élargissement de la gamme, d'une amélioration qualitative des produits et de l'enrichissement des relations avec les consommateurs.

### **2.3. Le cas du Bocal**

Les réflexions autour d'un atelier de transformation datent de 1993. Une association d'une dizaine de producteurs valorise alors les produits agricoles locaux avec l'appui des collectivités (marque territoriale, promotion). Cependant, par manque d'outils collectifs ou industriels sur place et des difficultés de mise aux normes des outils individuels, la plupart des productions locales sont transformées à l'extérieur du territoire. Cette rupture géographique entraîne des coûts supplémentaires (transport, temps, etc.) et décrédibilise les efforts entrepris. Cinq producteurs souhaitent alors créer un outil de transformation des produits locaux sur place. Une élue locale s'implique particulièrement dans le projet afin de légitimer la marque. *« C'est elle qui a, avec nous, porté ce projet à bout de bras. »*. Parallèlement à l'argument de proximité, cet outil revêt divers enjeux: développement touristique, réhabilitation d'une friche (ancienne laiterie), création et maintien d'emplois, volonté de *« susciter des vocations sur le territoire, de tirer les productions vers le haut »*, crédits publics disponibles et à utiliser, création d'un projet *« marquant »* dans une visée électorale.

La création de l'atelier de transformation s'appuie sur une forte identité territoriale (paysages, dynamique touristique, produits agricoles et artisanaux spécifiques, etc.) et politique (syndicat de pays et de parc naturel intégrant l'outil dans leur projet de territoire). En revanche, le groupe de producteurs est assez hétérogène en termes de productions (lapin, escargot, volailles, etc.). Certains sont situés hors des limites administratives de la marque. Par ailleurs, même s'ils se connaissaient avant et étaient, pour certains, membres de la même association, ils partagent au final peu de valeurs communes et les échanges antérieurs semblaient plus professionnels qu'amicaux. Le point commun entre ces producteurs relève plutôt d'une façon de pratiquer leur métier, avec une volonté très marquée d'indépendance et de maîtrise du produit de la production à la commercialisation. *« On s'est retrouvés dans ce projet là en commun grâce au business en fin de compte [...]. On est tous très atypiques et très très indépendants »*.

Les réflexions se concrétisent véritablement à partir de 2004 avec une prise en main du projet par les acteurs du territoire (syndicats de pays, de parc et conseils régionaux): financement intégral des études préalables et de l'investissement matériel. Les producteurs fondateurs s'impliquent en participant à des visites d'études notamment: *« Personne n'a mis aucune bille là-dedans, hormis du temps, on n'a pas mis d'argent dans le projet »*, laissant *« le bébé*

*aux spécialistes, aux agents territoriaux* ». Au final, l'outil porté par les collectivités est pensé au service du territoire et se veut ouvert à l'ensemble des utilisateurs potentiels sur le territoire : producteurs, artisans, particuliers.

Aujourd'hui, une dizaine de producteurs utilisent l'atelier, géré par la présidente de l'association, sans obligation d'adhérer à l'association, ni à la charte de la marque territoriale. Les outils de valorisation sont indépendants les uns des autres permettant une réelle souplesse de fonctionnement mais aussi limitant l'efficacité et la lisibilité de la démarche. Les collectivités semblent garantir le développement et la promotion de l'initiative mais la pérennité sera fonction de son appropriation par les producteurs utilisateurs.

## **2.4. Le cas Du Pré au plat**

La réflexion autour d'un atelier collectif de découpe émerge de la fin des années 90 autour de trois logiques : développement local, valeurs coopératives et agriculture paysanne. Elle est portée par un groupe d'une dizaine de producteurs, issu de « *relations de voisinage, relations professionnelles, rencontres politico-syndicales* » et dont les motivations sont doubles : « *chercher des plus-values* » et « *dynamiser le territoire* ». Cette réflexion trouve sa légitimité dans le cadre institutionnel de mise en place des CTE<sup>11</sup> par la Chambre d'agriculture qui permet alors de réunir des élus mobilisés sur ces questions de valorisation des productions locales (représentants professionnels et élus locaux). Au début des années 2000, les réunions s'enchaînent, les idées foisonnent, le groupe s'élargit mais « *tourne rapidement en rond* ». Un déclic s'opère alors par un changement d'animation et l'organisation d'un voyage d'étude, permettant ainsi de forger le groupe d'un point de vue social. S'en suit, la création d'une association et l'engagement financier (modeste) des producteurs ainsi que la prise de véritables décisions : réalisation et financement d'une pré-étude à hauteur de 30%, multiplication des voyages, etc.

Dans un contexte de forte concurrence locale autour de la découpe de viande (nombreux prestataires privés mais dont la qualité de découpe est souvent décriée), le groupe décide « *d'avoir un outil de transformation de capacité technique et de production important* » pour offrir des prestations de qualité à un prix compétitif. L'enjeu est alors de rentabiliser cet outil, de « *développer une stratégie* » pour couvrir les charges liées aux embauches et donc de l'ouvrir à un ensemble plus large de producteurs du territoire : « *Ça n'a de sens que si demain on est 150* ». Au-delà de la transformation, il s'agit d'un « *projet de développement local avec une éthique très forte [relative au développement de l'emploi local notamment]* et un projet

---

<sup>11</sup> Le choix a été fait, sur le canton, de rentrer sur la dynamique de CTE (Contrat Territorial d'Exploitation entre l'Etat et l'exploitation) par l'entrée circuits courts

*de commercialisation en commun* » (débouchés proposés aux associés de la SARL par le magasin sur place et la restauration scolaire). Le projet se construit aussi grâce à l'investissement (financier, moral et en temps) formel ou informel des accompagnateurs (Chambre d'agriculture et DDA<sup>12</sup> qui a facilité le passage administratif du dossier) et à un engagement politique départemental fort (communauté de communes et conseil général ayant changé de majorité politique) qui font de l'outil un véritable enjeu de développement local. « *Sur des projets comme ça, on ne peut pas imaginer que les collectivités territoriales au moins en termes d'influence ne soit pas omniprésentes* ».

Après quatre ans d'activité, l'outil compte 10 associés, 120 utilisateurs de l'atelier et 9 salariés (dont 3 bouchers et 3 opérateurs-emballage), soit 180 tonnes de viande découpées par an pour un chiffre d'affaires de 800 000€. Malgré une rapide progression en volume et en effectif de travail, les premières tensions apparaissent. Derrière les critiques du déficit économique se cachent d'autres raisons du désengagement de certains producteurs : incompréhension de l'ampleur du projet, coûts supplémentaires pour les exploitations, alternatives privées à proximité, etc. Après une période de tâtonnement et des processus d'essais/erreurs, le groupe produit ses premiers bénéfices en 2011 et lance de nouveaux projets. Par exemple, il propose une prestation de produits secs, initie un projet d'abattoir connexe et porte une organisation logistique.

L'analyse de ces trois cas débouche sur l'identification des principaux déterminants de leur émergence et des processus en œuvre durant cette phase de construction collective.

### **3. L'émergence des collectifs de producteurs en circuits courts : déterminants et processus**

L'émergence de ces collectifs en circuits courts s'appuie sur un contexte menaçant pour les filières agricoles mais propice sur le plan politique et dont les acteurs fondateurs, insérés dans une dynamique agricole locale, vont se saisir pour organiser un projet collectif. Malgré ces déterminants communs, les processus entrepreneuriaux et institutionnels ne s'alternent pas de la même façon dans les collectifs étudiés. La nature de ces processus d'émergence explique alors, en partie, la spécificité de chaque collectif et leur contribution respective à la construction de ressources territoriales.

---

<sup>12</sup> DDA : direction départementale de l'agriculture

### **3.1. La dynamique agricole locale comme déterminant clé**

Dans nos trois cas, un ensemble de déterminants peuvent expliquer l'émergence du collectif. L'ancrage territorial de la production et de la demande peuvent constituer des ressources spécifiques latentes mais ne sont pas activées par le collectif lors de l'émergence. En l'absence de spécification des produits, les principaux déterminants repérés sont alors relatifs à d'autres éléments du contexte socio-spatial.

Premièrement, certains facteurs conjoncturels constituent un élément déclencheur de ces projets : une crise et/ou des difficultés à surmonter (prix bas du lait bio, insatisfaction vis-à-vis des prestations d'abattage et de découpe, rupture géographique dans la chaîne de fabrication) ou une opportunité à saisir (demande de consommation locale, friche à réhabiliter). Il est intéressant de souligner que, même si l'on retrouve dans les trois cas des menaces et des opportunités, les menaces sont véritablement structurantes dans l'émergence des collectifs, en poussant les producteurs à se lancer, notamment en collectif. Ce résultat rejoint ainsi Peyrache-Gadeau et al. (2010) pour qui la révélation d'une ressource territoriale se fait souvent dans un contexte de crise. Pour autant, tous les acteurs ne se sont pas saisis de ces facteurs conjoncturels.

En fait, ces collectifs émergent parce que préexiste une dynamique agricole locale organisée autour d'un noyau de producteurs, capable de réagir face à ces opportunités et/ou menaces et de mobiliser un groupe plus large. En effet, dans les trois cas, des collectifs existent de manière formelle ou informelle (GIE de collecte, association, réseau CUMA, réseaux professionnels, amicaux et de voisinage). Il s'agit de lieux d'échanges où les acteurs se retrouvent parfois pour des besoins fonctionnels (matériels, connaissance) et surtout pour échanger sur des démarches, des valeurs, etc. Certains acteurs revendiquent le caractère alternatif de ces points de rencontre tant par la nature des sujets abordés que par la forme organisationnelle (réseau, GIE, association, etc.). Ces lieux vont stimuler la réflexion collective initiale et constituer le socle de construction d'une identité commune (valeurs, visions du métier et des modes de fonctionnement collectif) nécessaire à la mise en place du projet (Gundolf et al., 2006). En ce sens, la dynamique sociale agricole locale constitue une véritable ressource latente à activer dans les territoires. Toutefois, elle peut constituer des facteurs de blocage voire d'exclusion dans d'autres cas (Torre, 2002) : stratégie de repli face à une crise, exclusion d'autres parties prenantes ne partageant pas les mêmes valeurs / modes de production, stratégie entrepreneuriale individuelle.

Si les déterminants sont communs aux trois cas, la nature des processus d'émergence en œuvre et leur alternance diffèrent.

### **3.2. L'alternance des processus entrepreneuriaux et institutionnels**

Deux processus sont à l'œuvre dans l'émergence de ces collectifs. Le processus entrepreneurial et le processus institutionnel se combinent et opèrent de manière différente entre les groupes.

Au sein des dynamiques agricoles présentes sur le territoire se distingue un groupe moteur restreint de quelques producteurs qui portent ce projet du fait de leur projet d'exploitation (volonté d'aller vers la transformation, de développer davantage la commercialisation en circuits courts) et/ou d'une implication forte dans le collectif, voire dans le territoire (élus). Forts de liens amicaux ou de liens professionnels intenses, le groupe moteur est à l'origine d'une dynamique collective visant à faire face aux menaces et à saisir les opportunités. On assiste alors à l'enclenchement de processus entrepreneuriaux visant à développer une activité nouvelle et collective (transformation en plus de la collecte, transformation et commercialisation en plus de la promotion, commercialisation et abattage en plus de la transformation). Ce processus entrepreneurial se concrétise quelques années plus tard par la mise en place d'une organisation et d'un outil avec généralement une structure juridique propre. Seul Le Bocal n'a pas mis en place une nouvelle structure juridique. Or, c'est au sein de cette démarche que les processus entrepreneuriaux collectifs à l'œuvre sont les plus faibles, le processus institutionnel étant dominant.

Parallèlement, au-delà des processus entrepreneuriaux, l'émergence naît également de processus institutionnels. En effet, les institutions locales jouent un rôle important. Le cas du Bocal est particulièrement illustratif d'un fort degré d'implication institutionnelle, implication dont les impacts n'ont pas forcément été envisagés au départ par les producteurs, les relations avec les collectivités étant surtout vues comme un moyen de pression sur les administrations pour faciliter l'instruction des dossiers et l'occasion d'« *avoir un superbe outil à pas cher et près* ». Par la volonté politique d'une meilleure cohérence territoriale, c'est le territoire (et dans ce cas, notamment les élus) qui mobilise les producteurs (et non l'inverse) et impulse la démarche. Dans le cas du Pré au plat, on peut davantage parler d'ascendance institutionnelle dans la mesure où les institutions locales, en soutenant le projet et en accélérant les démarches, jouent un rôle de facilitateur. En revanche, dans le cas des Fromagers Fermiers, on constate une indifférence institutionnelle. En effet, les ressources latentes sont activées exclusivement par les producteurs et leur projet n'a ni vocation, du moins lorsqu'il émerge, à inclure d'autres parties prenantes, ni de visée de développement territorial.

Par ailleurs, dans ces cas, on constate que les processus cognitifs, relationnels et organisationnels (Peyrache-Gadeau et al., 2009) s'entremêlent dès la phase de révélation et qu'il n'est pas forcément aisé de repérer l'importance de chacun. C'est pourquoi, il apparaît pertinent, en complément, de tenir compte de la nature des acteurs qui les mettent en œuvre. Ces processus ont été essentiellement portés par les institutions dans le cas de Le Bocal, par les producteurs dans le cas des Fromagers Fermiers ; le cas de Du Pré au plat se situe dans une voie intermédiaire où processus entrepreneuriaux et institutionnels s'alternent et se complètent. Dès lors, les trois démarches adoptent une organisation, des principes de fonctionnement et un projet très différents.

Aussi, l'analyse de la phase d'émergence de ces collectifs, et notamment du rôle des processus entrepreneuriaux et institutionnels, est indispensable pour comprendre les choix faits par la suite et le rôle que pourrait jouer le projet collectif dans le développement du territoire.

### **3.3. Vers la construction d'un SYAL alternatif, véritable ressource pour le territoire ?**

En l'absence d'une spécification collective des produits, notre analyse interroge dans quelle mesure une action collective portée par des producteurs pour valoriser leurs produits en circuits courts peut devenir une ressource territoriale (Peyrache-Gadeau et al., 2009).

En poursuivant l'analyse, le cas du Pré au Plat pourrait aujourd'hui être considéré comme une ressource territoriale. En effet, cet outil fondé par 10 producteurs offre des services à l'ensemble des producteurs du territoire ; neuf emplois ont été créés. Par ailleurs, les collectivités sollicitent le Pré au Plat pour un approvisionnement local de leurs restaurants scolaires. Elles mobilisent également le projet dans la promotion du territoire : attractivité économique pour des investisseurs, image d'une dynamique agricole durable et d'une alimentation de proximité, etc. Ce double processus de valorisation économique et territoriale sera suivi d'une phase d'élargissement des parties prenantes. Le Pré au Plat diversifie actuellement ses activités (logistique et projet d'abattoir) permettant à d'autres acteurs du système alimentaire local comme les artisans-bouchers, jusqu'alors plutôt concurrents, d'intégrer le projet. Devenant moteur d'une gouvernance alimentaire territoriale en construction, une modification du statut juridique vers une SCIC<sup>13</sup> est envisagée. Ainsi, ce cas entre dans une phase de requalification du projet.

---

<sup>13</sup> Société Coopérative d'Intérêt Collectif



A l'inverse, les autres collectifs étudiés présentent peu d'ouverture vers le territoire (le cas des Fromagers Fermiers) ou peu d'implication des producteurs dans la stratégie autour de l'outil (le Bocal). Ces situations s'expliquent en partie par la façon dont ces projets ont émergé. Seul le Pré au Plat affichait l'objectif d'interactions avec le projet de territoire en garantissant la maîtrise de l'outil par les producteurs. Aussi, le partenariat public-privé et l'alternance des processus institutionnel et entrepreneuriaux dans la valorisation des produits locaux peuvent constituer les fondements de la construction d'un projet collectif comme ressource territoriale. L'alternative portée par le collectif de producteurs se diffuse auprès d'autres acteurs du territoire renforçant le système agroalimentaire localisé alternatif. Néanmoins, Perrier-Cornet (2009) souligne que la pérennité d'un SYAL repose sur l'existence de dispositifs d'exclusion à usage externe ou interne. Aussi, l'élargissement, et la rencontre avec les valeurs des acteurs nouvellement intégrés, pourrait fragiliser le projet. La question de la taille critique de ces collectifs reste donc posée.

Par ailleurs, il semble important d'affiner l'analyse pour comprendre la place des différents processus au cours de la construction de cette ressource territoriale et les facteurs de blocage pour les autres cas. Si nous ne pouvons affirmer que les Fromagers Fermiers et le Bocal constituent en tant que tels des ressources territoriales, ils sont sans aucun doute parties prenantes de leur construction.

## **Conclusion**

S'agissant de formes d'organisation innovantes ou renouvelant pour partie les modes de coopération agricole et dont le projet repose sur les fondements du développement durable, les collectifs de producteurs en circuits courts peuvent être considérés comme des systèmes agroalimentaires localisés alternatifs, à la croisée des notions de SYAL et S3A. Analyser les déterminants et les processus d'émergence de ces collectifs permet de comprendre l'antériorité du projet et donc, en partie, son organisation actuelle et ses interactions avec le territoire. En effet, nous avons repéré deux déterminants clés pour mettre en place ces démarches : des facteurs conjoncturels (opportunités et menaces) et une dynamique sociale agricole. Ce qui singularise chacun de ces collectifs, c'est la façon dont ils émergent à partir de ces déterminants communs, et donc les processus en œuvre.

En croisant les travaux sur les stratégies collectives locales et ceux sur la construction d'une ressource territoriale, nous montrons qu'au-delà de la nature des processus en œuvre, il importe de tenir compte de la nature des acteurs qui les mettent en œuvre (leur type : institutions vs producteurs, mais surtout leurs objectifs et leurs valeurs). Les notions de

processus entrepreneurial et de processus institutionnel constituent deux idéaux-types de processus en fait très variés, et ce d'autant plus qu'ils peuvent être combinés. Aussi, les collectifs de producteurs en circuits courts deviennent singuliers dans la forme de l'action collective et dans la mobilisation du territoire à travers leur projet. La spécification de la ressource n'est pas liée au produit (ancrage local du produit, qualité, relation au terroir) mais bien au projet collectif en tant que tel. De plus, ce projet peut lui-même devenir une ressource pour d'autres projets de développement local et une ressource territoriale.

Si elle ne remet pas en cause certains postulats des travaux sur les SYAL dont Perrier-Cornet (2009) souligne les limites (notamment les supposés effets positifs de la proximité géographique et du développement bottom-up), notre analyse montre que le développement territorial ne s'appuie pas uniquement sur des ressources agricoles spécifiques. Elle invite alors à s'intéresser de plus près à ces SYAL alternatifs et aux rôles qu'ils peuvent jouer dans la construction de ressources territoriales.

## Bibliographie

- AUBRY C. et CHIFFOLEAU Y. [2009], « Le développement des circuits courts et l'agriculture périurbaine: histoire, évolution en cours et questions actuelles », *Innovations Agronomiques* n°5, p. 53-67.
- DELHOMMEAU T. [2009], « Circuits courts et circuits de proximité », in *Cahier de la Solidarité*, vol. 20, pp 63-83.
- DEVERRE C. et LAMINE C. [2010], « Les systèmes agroalimentaires alternatifs. Une revue de travaux anglophones en sciences sociales », *Economie Rurale*, vol. 3 n°317, p. 57-73.
- FOURCADE C. [2006], « Les systèmes agroalimentaires comme modalités collectives », *Revue Française de Gestion*, vol. 8 n°167, p.183-201
- GUMUCHIAN H. et PECQUEUR B. [2007], *La ressource territoriale*, Ed. Economica, Anthropos, coll. Géographie, Paris.
- GUNDOLF K. et JAOUEN A. [2009], «Emergence et pérennité des stratégies collectives territorialisées: le rôle de l'entrepreneuriat collectif», in MESSEGHEM K., POLGE M. et TEMRI L., *Entrepreneur et dynamiques territoriales*, Editions EMS, p. 291-306.
- GUNDOLF K., JAOUEN A. et LOUP S. [2006], « Institutions locales et TPE dans le cas du tourisme », *Revue Française de Gestion*, vol. 8 n°167, p. 141-155.
- MINVIELLE P., CONSALES J. N. etDALIGAUX J. [2011], « Région PACA : le système AMAP, l'émergence d'un SYAL métropolitain », *Economie rurale*, n°322, p. 50- 63
- MONDY B. et TERRIEUX A. [2011], « Vers une agriculture territorialisée. Où s'alimentent les circuits courts ? Le rôle des ateliers collectifs de transformation agroalimentaire », in TRAVERSAC JB. (coord.), *Les circuits courts alimentaires, contribution au développement régional*, Ed. Educagri, p. 89-101.
- MUCHNIK J., SANZ CAÑADA J. et TORRES SALCIDO G. [2008], « Systèmes agroalimentaires localisés : état des recherches et perspectives », *Cahiers Agricultures* vol. 17 n°6, p. 513-519

PERRIER-CORNET P. [2009], « Les systèmes agroalimentaires localisés sont-ils ancrés localement ? Un bilan de la littérature contemporaine sur les SYAL ». In AUBERT F., PIVETEAU V. et SCHMITT B., *Politiques agricoles et territoires*, Editions QUAE, p. 49-68.

PEYRACHE-GADEAU V., JANIN C. et PERRON L. [2009], « Des produits aux ressources – Différentiation et construction territoriale. Le coffret de Chambaran », Colloque de l'Association de Science Régionale de Langue Française, Clermont-Ferrand.

PEYRACHE-GADEAU V., PERRON L. et JANIN C. [2010], « Les temporalités de la ressource territoriale. Enseignements à partir d'expériences en Rhône-Alpes », Colloque de l'Association de Science Régionale de Langue Française, Aoste.

PRALY C. [2010], « Nouvelles formes de valorisation territoriale en agriculture, le cas de l'arboriculture de la Moyenne Vallée du Rhône », Thèse de doctorat en Géographie, Université Lumière Lyon 2.

REQUIER-DESJARDINS D. [2010], « L'évolution du débat sur les SYAL : le regard d'un économiste ». *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n° 4, p. 651-668.

SANZ CANADA J. et MUCHNIK J. [2011], « Ancrage et identité territoriale des systèmes agroalimentaires localisés », *Economie Rurale*, n°322, p. 4-10.